



abonné

Prévenir le burn-out : est-ce possible ?

Valérie Brunet

Publié le 24/05/2023

Sujets relatifs :

Risques psychosociaux, Santé au travail

© adobeStock

Aider à comprendre les signaux du burn-out, parler de ce fléau, mettre en place une stratégie pour prévenir des risques psychosociaux : les solutions existent pour lever le tabou de cette pathologie organisationnelle liée à l'environnement de travail. C'est la suite de notre dossier

« C'est très compliqué d'identifier les prémices d'un burn-out. C'est difficile de voir quelqu'un qui glisse. On parle d'ailleurs souvent d'un bon petit soldat qui a des valeurs. C'est par

LA LETTRE DU CADRE

personne habituellement en forme qui a mauvaise mine. La personne va arriver, à un moment, à un travail compulsif. Elle bascule dans une forme abusive et elle ne va pas pouvoir s'arrêter » expose Marie Pez , docteure en psychologie, psychanalyste, ancienne expert judiciaire, fondatrice et responsable du réseau Souffrance et travail.

Comment s'en rendre compte le plus tôt possible pour protéger les agents ? Chaque collectivité est ou peut être confrontée au burn-out. Conscientes de la menace, certaines développent une stratégie pour limiter les risques psychosociaux, d'autres quelques actions seulement, histoire peut-être de se donner bonne conscience. Pour Thibaut Guiraud, élu chargé des ressources humaines à la ville et à l'agglomération de La Rochelle, « le burn-out n'est pas que lié à une surcharge de travail. Il peut être causé par de multiples facteurs et chaque individu est diff rent dans sa capacité à résister dans un environnement », d'où l'importance de traiter le sujet de la santé mentale au travail dans sa globalité.

Les signaux

Selon Marie Pez , « le salarié qui craque en premier est le salarié sentinelle. C'est celui qui est le plus attaché à l'exécution correcte du travail ». Pour elle, les signaux sont multiples : « Vous savez que vous manquez de moyens pour faire votre travail, mais vous faites avec ; vous rentrez chez vous soucieux de ne pas être à jour, en sachant que ce qui n'a pas été fait aujourd'hui va se rajouter à la charge de demain ; vous essayez, quand c'est trop difficile, de faire remonter vos difficultés auprès de votre supérieur mais il vous répond que c'est comme  a, etc ». Pour elle, « au début, la fatigue peut être résorbée le temps d'un week-end, puis elle devient anormale ».



La personne va au travail sans plaisir. Elle se désociabilise

Claire Rio Petit, fonctionnaire et actuellement cheffe de projet ingénierie aux territoires au conseil départemental de l'Eure, a subi le burn-out. Elle livre : « Lorsque j'ai eu l'occasion de discuter avec mes anciens collègues, ils m'ont dit que mon comportement avait changé. J'étais moins patiente au travail. Ma famille me disait que je n'avais plus le sourire ». La fatigue, les difficultés pour accomplir les tâches, le travail chez soi, le stress s'accumulent. La personne va au travail sans plaisir. Elle se désociabilise. Des nuits blanches, des maux de tête, de ventre, de dos, des otites, de l'eczéma, des poussées d'herpès, des prises ou des pertes de poids, la liste est longue. Le corps parle, différemment d'un individu à l'autre. Chez certaines personnes, la solution, c'est le recours à des produits pour tenir : alcool, calmants, etc. L'organisme tente de résister.

Des collègues étaient en arrêt de travail, non remplacés, avec un transfert de charges sur les autres collègues et sur moi-même. Cette situation, je l'avais déjà vécue précédemment dans une autre collectivité et elle m'avait déjà bien usée à l'époque car elle était censée être temporaire. Mais, je l'ai vécue dix-huit mois. Pour me décharger, un recrutement a été effectué mais, au final, la charge n'a pas changé car je devais former et encadrer cet agent tandis que l'on m'affectait, en parallèle, de nouvelles tâches ».



À chaque personne, son lot de situation : impossible de se lever le matin, volonté d'en finir, crise de panique avant d'aller au travail, colère intense lors d'une réunion, etc.

Elle poursuit : « J'ai commencé à dire que j'étais fatiguée. Le covid et des soucis personnels sont venus se greffer. On s'est retrouvés en vacances scolaires. Je n'avais aucune information sur la possibilité de prendre des congés avec mon fils. Quand j'ai vu que tout le monde avait déjà une validation de congés, j'ai senti que j'allais être le dindon de la farce sans congés acceptés, alors que j'étais fatiguée. » Sa faute, dit-elle, « c'est que dans mon esprit, la notion de service public est très ancrée. Je ne conçois pas que les usagers ne puissent bénéficier d'un service correct et réactif.

Mon tort a été de ne jamais dire non pour que la continuité de service puisse primer ». Elle se rappelle : « Un matin, avant d'aller travailler, j'ai été prise de vertiges. J'avais rendez-vous le soir chez le médecin alors je suis allée travailler. Lorsque je me suis retrouvée face à mon médecin traitant et qu'elle m'a demandé : 'Est-ce que ça va ?' J'ai été incapable de répondre et je me suis mise à pleurer. Ma tension avait crevé le plafond.

LA LETTRE DU CADRE

L'organisme démissionne. A chaque personne, son lot de situation : impossible de se lever le matin, volonté d'en finir, crise de panique avant d'aller au travail, colère intense lors d'une réunion, etc.

« Quand on fait trop travailler en apnée dans une ambiance houleuse, dans un collectif dégradé, on a du cortisol en excès qui se fixe sur les articulations, les ligaments, etc. et ça va provoquer cette augmentation d'infarctus, ça va toucher le cerveau. Le cortisol use prématurément l'organisme » explique Marie Pezé.

Quelle prévention ?

« Ce serait bien d'avoir un référent par direction par exemple qui pourrait être présent pour écouter et relayer auprès du service ressources humaines, se projette Claire Rio Petit. On parle de qualité de vie au travail, alors qu'il faut se battre pour conserver ses effectifs, pour avoir du matériel. Ça me fait sourire. Parfois, on propose une salle de sport comme les voisins. Oui, mais on ne résout pas le problème de fond. C'est de l'affichage. »



Une procédure de déclaration de mal-être au travail permet à chaque agent de manifester une situation au service ressources humaines

Pour tenter de préserver la santé mentale des agents, certaines collectivités agissent. La ville et l'agglomération de La Rochelle ont déployé une stratégie qui repose sur trois axes : l'organisation des services, les actions de prévention et les procédures d'accompagnement individuel. Selon Thibaut Guiraud : « On aborde le burn-out à travers ces trois composantes. Nous avons co-construit avec les agents un

LA LETTRE DU CADRE

c'est à dire sur ce qui fait sens, sur les irritants du quotidien avant de bâtir un plan sur la qualité de vie au travail ». Parmi les mesures de prévention, ville et agglomération sont en cours de déploiement d'actions de sensibilisation et de formation sur les premiers secours en santé mentale avec une formation obligatoire de quatre jours pour l'ensemble des encadrants sur le management et la qualité de vie au travail.

Une procédure de déclaration de mal-être au travail permet à chaque agent de manifester une situation au service ressources humaines et l'agent choisit s'il souhaite que l'encadrant soit informé ou non de sa démarche. Le but : agir sur les situations individuelles. Un bilan est réalisé à chaque CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, ndlr). « Lorsqu'on analyse les déclarations, si on regarde la cause qui serait liée à une surcharge de travail, on ne peut pas dire que l'évolution soit en hausse ; parce que nous avons développé cette stratégie ». Il tempère : « C'est un dispositif qui convient mais nous ne sommes pas à l'abri d'agents qui passent entre les mailles du filet. »



EST ACE ADONNE



Abonnez-vous

- ▶ Consultez le magazine
- ▶ Accéder aux archives
- ▶ S'inscrire aux newsletters

SONDAGE

Pour ou contre des budgets locaux climatiques ?

Participez au sondage

LE DESSIN DE LA SEMAINE



► Tous les dessins

CITATION



*« Il n'y a pas de
ministère plus
transparent que
celui de l'intérieur »*

Gérald Darmanin

LES PLUS LUS

- 1 Le quiz du manager : à vos signaux
- 2 « Prendre soin » de son organisation, le cœur de métier du DGS

soutien des supérieurs est primordial dans l'effet sur la santé, le bien-être ou la fatigue des agents »

PUBLICITÉ

La meilleure expérience BtoB pour développer votre business !

Jeudi 22 Juin 2023, Parc des Princes  Participer à l'éc

Contenu proposé par

NOUS VOUS RECOMMANDONS



Dossier

Quand le travail consume : lutter contre le burn-out dans vos organisations



Le burn-out, quel drôle de mot !

Interview

Claire Edey Gamassou : « Le soutien des supérieurs est primordial dans l'effet sur la santé, le bien-être ou la fatigue des agents »



fonctionnelle : deux poids, deux mesures

Plus d'articles



Une marque du groupe

[RGPD](#) - [Paramétrage Cookie](#) - [Publicité](#) - [Nous contacter](#) - [Mentions légales](#)